

Lograr la Paz: El Requisito de las Operaciones de Espectro Total

**General de División Peter W. Chiarelli, Ejército de los EE.UU., y
Mayor Patrick R. Michaelis, Ejército de los EE.UU.**

Ustedes [militares profesionales] deben saber algo acerca de la estrategia, táctica y logística, pero también acerca de aspectos económicos, políticos, diplomáticos e históricos. Deben saber todo lo posible respecto al poder militar y sus límites. Deben entender que, en el análisis final, los problemas importantes de nuestra era que han sido resueltos mediante el poder militar por sí solo han sido pocos.

—John F. Kennedy¹

DURANTE las tres décadas que he servido como oficial en el Ejército, el modelo tradicional de adiestramiento militar me preparó para ganar las guerras de nuestra Nación en los llanos de Europa o los desiertos del Medio Oriente. Imaginé grandes y amplias formaciones; la coordinación y sincronización de las funciones del campo de batalla para crear ese “punto de penetración”; y la rápida explotación de la iniciativa en esa penetración para lograr una maniobra decisiva en contra de los ejércitos que amenazaban la soberanía de mi país. En Bagdad, sin embargo, mi concepto de realidad fue reemplazado por una determinación y causa mucho mayor. La sincronización y coordinación de la zona de combate no era para ganar la guerra, sino la paz. La penetración no ocurrió meramente a través de la sincronización de las funciones en el campo de batalla, sino ésta y más: mejoras a la infraestructura local; el adiestramiento de las fuerzas de seguridad, entender y enseñar los principios de la democracia; la creación de empleos que durarán más allá de las mejoras a corto plazo; y una campaña de operaciones de información (OI) que apoyó las realidades culturales en el área de operaciones.

El “punto de penetración” proverbial para la 1ª División de Caballería y la coalición ocurrió el 30 de enero de 2005. Millones de ciudadanos iraquíes pertenecientes

a todas las divisiones sectarias triunfaron en contra de una insurgencia fracturada y una amenaza terrorista en una demostración desafiante nunca antes presenciada en el Medio Oriente. Los dedos índices de color morado, mostrados con orgullo, llegaron a ser un símbolo de desafío y esperanza. El pueblo iraquí mostró al mundo su voluntad de probar la democracia en cualquiera de sus formas específicas y únicas.

La campaña de la Fuerza de Tarea (FT) Bagdad por “ganar la paz” en Irak nos ha forzado, como un instrumento de poder nacional, cambiar la misma naturaleza de lo que significa entablar la guerra.² Aunque adiestrados en la aplicación controlada del poder de combate, nos convertimos rápidamente en expertos de la aplicación controlada del poder nacional. Presenciamos en Bagdad que ya no era adecuado como una fuerza militar aceptar los clásicos modos militares de pensamiento. Nuestra propia mentalidad de metodología progresiva en las operaciones limitó nuestro potencial en concentraciones fijas que los insurgentes y terroristas inicialmente explotaron.

Hallamos que si nos concentramos exclusivamente en el establecimiento de una gran fuerza de seguridad y en el cumplimiento de las operaciones de combate contra los insurgentes—y sólo después que esto había sido logrado, trabajar para establecer una infraestructura sostenible apoyada por un gobierno fuerte que desarrollara un sistema de mercado libre—hubiéramos esperado demasiado. El resultado de un plan secuencial permitió a los líderes de la insurgencia ganar una ventaja competitiva al solidificar el apoyo psicológico y estructural de la población.

Además, aquéllos que consideraron el logro de seguridad como una función exclusiva de la acción militar por sí sola estaban equivocados. Un fúsil en cada esquina, aunque visualmente atrayente, proporciona sólo una solución de corto plazo y no iguala a la seguridad de

largo plazo basado en un proceso democrático. Nuestra observación no se basa en idealismo, sino que crea la esencia de seguridad verdadera, protegiendo no sólo nuestros soldados, sino también a Irak, la región y, como consecuencia, nuestra patria.

El 3 de agosto de 2004, al lograr un acuerdo frágil de cese de fuego entre la FT Bagdad y las fuerzas de Moqtada Al Sadr en la ciudad predominantemente shiita de Sadr, más de 18.000 habitantes fueron a trabajar por primera vez y ganaron buenos sueldos al reconstruir la infraestructura deteriorada que caracterizó un área superpoblada de 6 por 8 kilómetros ubicada en la esquina noreste de Bagdad.

Por primera vez, emergieron indicios visibles del futuro con el movimiento claro hacia un sistema de cloacas y de agua potable funcional, la corriente eléctrica conectada a cada casa y la recolección de basura en las calles. Quienes realizaban estos proyectos eran precisamente los mismos habitantes de la ciudad Sadr. El esfuerzo extraordinario realizado por parte de los líderes y soldados de la FT Bagdad para sincronizar los elementos necesarios a fin de implementar los proyectos de la “primera milla” en la ciudad Sadr producirían beneficios no sólo para la población de esta ciudad, sino también para la protección de los soldados de la FT.

El 5 de agosto de 2004, 72 horas después que una ciudad completa se había movilizó para mejorar su infraestructura, las fuerzas de Moqtada Al Sadr atacaron. Sus fuerzas violaron el cese de fuego que había estado frágilmente en vigencia por seis semanas y montaron una ofensiva en contra de las fuerzas de la coalición.

Los empleos en las dos terceras partes del norte de la ciudad de Sadr desaparecieron y se paralizaron las reparaciones de infraestructura. La pregunta es: ¿Por qué?

La FT Bagdad de la División Multinacional Bagdad (MND-B), en su ápice una FT de la coalición compuesta de 62 batallones y 39.000 soldados desplegada en y alrededor de Bagdad, realizó un relevo en el lugar con la 1ª División Blindada el 15 de abril de 2004. Este relevo ocurrió en el medio de un alzamiento multipartidario no previsto de 11 días que produjo muchos soldados heridos y muertos, así como también socavó el fundamento de la campaña de la FT Bagdad para lograr resultados decisivos en un centro de gravedad influyente de Irak.

La FT, no obstante, mediante la adherencia a la intención general basada en temas del comandante, siguió un plan operativo de campaña bien definido y equilibrado a través de cinco líneas de operaciones conceptuales e integradas. Cada línea de operaciones fue vinculada a una robusta capacidad de OI (equivalente a una sexta línea de operaciones), avanzando gradual y acumulativamente hacia el logro decisivo de la meta final de cambiar la situación en Bagdad desde la inestabilidad y terreno fértil de reclutamiento para la insurgencia hasta una próspera y moderna ciudad en donde reside un tercio de la población

de Irak. Bagdad tenía que ser seguro no sólo en el sentido de auto preservación, sino que su futuro económico tenía también que ser liderado por un gobierno legítimo que difundía los ideales democráticos a todas partes de Irak. Este artículo examina la metodología de la FT Bagdad en la implementación de las operaciones de espectro total.

El arte operativo en un ambiente urbano

Con la gran migración de la población rural a las ciudades y la inhabilidad de los países en vías de desarrollo de mantenerse al paso con los servicios básicos de la ciudad relativos al crecimiento, estalla el descontento. Estas situaciones crean condiciones ventajosas que favorecen el reclutamiento ideológico fundamentalista.

Bagdad, con una densidad de población equiparable a la de Chicago, Illinois y un área comparable a Austin, Texas, está dividido en el centro por el Río Tigris. Como otras ciudades superpobladas y subdesarrolladas, se subdivide

La campaña de la Fuerza de Tarea Bagdad por “ganar la paz” en Irak nos ha forzado, como un instrumento de poder nacional, cambiar la misma naturaleza de lo que significa entablar la guerra. Aunque adiestrados en la aplicación controlada del poder de combate, nos convertimos rápidamente en expertos de la aplicación controlada del poder nacional.

en vecindarios o barrios con distintas divergencias demográficas que dependen de una forma de gobierno basada en filiaciones tribales y religiosas e interconectados entre sí por modernas líneas de comunicación y tecnología. El descuido por parte de Saddam Hussein y el período gris después de las operaciones de combate iniciales de la coalición permitieron que estas condiciones “maduren” en Bagdad.

La zona de combate demográfica

Al definir precisamente la población contextual y cultural de la zona de combate de la FT, llegó a ser claro que necesitábamos desarrollar un entendimiento agudo acerca de la demográfica y de las complejidades culturales que impulsan la población iraquí.³ Aunque tácticamente distinta en ámbito, densidad y desafíos, la población fue dividida en tres categorías que ayudan a definir la zona de combate: las fuerzas anti-iraquíes, partidarios e indecisos.

Las fuerzas anti-iraquíes. El primer grupo definido como insurgentes (y terroristas) eran aquéllos que no pueden ser convertidos, que no se pueden influenciar y quienes, aunque política y étnicamente distintos en ámbito,

esencialmente tenían el mismo objetivo final—socavar la legitimidad del gobierno actual de Irak y crear divisiones entre la población iraquí y las fuerzas de la coalición.⁴ A través de los esfuerzos por forzar una imagen de inhabilidad del gobierno para proporcionar seguridad, proyectos, esperanza y prosperidad a la ciudad de Bagdad en particular y a Irak en general, así como aumentar la distancia psicológica entre las fuerzas de la coalición y la población iraquí a través de un incremento del empleo de fuerza limitada, convencen a la población de aceptar su mensaje.⁵ Su objetivo es la disrupción para el beneficio político; su organización está basada en células y es muy parecido a una organización criminal en términos de su habilidad de sacar rápidamente provecho de brechas tácticas y operativas. Los insurgentes en Irak sacan provecho de la cultura tribal al estilo beduino, la cual es importante para entender la zona de combate. Seleccionan los vecindarios marginados poco desarrollados con el objetivo de reclutar a ciertos individuos, que ven satisfechos en la insurgencia, sus servicios básicos, liderazgo social y seguridad así como también, últimamente, dando dirección.

Cuando los insurgentes logran sus metas, la población asume varios métodos de resistencia respecto a los insurgentes, desde evitarlos totalmente hasta asumir una posición de aceptación resignada, o bien pasar información a las tropas de coalición acerca de ataques directos en contra de las mismas. La intimidación de la población, particularmente aquéllos que trabajan con la coalición, empleados del sector público y oficiales del gobierno, es una técnica que se emplea con gran eficacia. A pesar de que los insurgentes son numéricamente pocos y que operan en un diseño celular, lo hacen de acuerdo a un parámetro de intenciones, y producen un efecto que tiene importancia táctica y operativa. Basta que unos cuantos insurgentes seleccionen a un grupo puntual de personas como blanco específico para lograr resonancia en una gran parte de la población.

Para poder describir este efecto, se puede emplear como paralelismo el impacto que el francotirador de Washington, D.C. tuvo en la Capital y la Nación en el 2002. El pánico captó la atención de la ciudad y la Nación, produciendo una parálisis que tuvo un efecto cuantificable sobre la economía. Se sospechaba de cada camioneta blanca, las personas sentían pavor de parar en las gasolineras y estacionarse cerca de los negocios en el área porque podían ser las próximas víctimas. Si se multiplica este efecto por 100 se puede entender el efecto o rol que tienen las fuerzas anti-iraquíes desde una perspectiva de intimidación sobre la población.

Lo que hizo que nuestro desafío sea completamente diferente a cualquier otro que haya enfrentado nuestras FF.AA. es la variable única del terrorismo internacional. Las metas terroristas no yacen con los intereses de la población iraquí, sino con las metas globales que ocurren

en el escenario internacional mediante la manipulación de los medios de comunicación y la resonancia asociada con un “evento espectacular”.

Sólo matar o capturar a los terroristas era (y aun es) la única opción para inmediatamente mitigar su efecto estratégico. También escogimos una metodología indirecta, a través de ganar los corazones y las mentes de la población mediante el empleo de las operaciones de información, para negar el refugio físico y psicológico a los terroristas en un esfuerzo de frustrar sus metas.

Los partidarios. El segundo grupo demográfico constaba de aquellos partidarios que representaban la base de apoyo de las fuerzas de la coalición en los vecindarios, distritos y el gobierno. Los partidarios ven el futuro de Irak mediante la cooperación con el Gobierno actualmente establecido en Irak y las fuerzas de la coalición. La realidad es que, cuando se les pregunta, la mayoría de los partidarios prefieren el repliegue de las fuerzas de la coalición de Bagdad e Irak, mientras que al mismo tiempo reconocen la importancia relativa de la seguridad que proporcionan estas fuerzas y del ingreso de dinero de las naciones contribuyentes en cuanto al futuro a corto y largo plazo en Irak.

Mientras que una gran mayoría de iraquíes no le gusta la presencia de las fuerzas de la coalición, en una encuesta de febrero de 2005, la pregunta fue cuándo deben salir las fuerzas de la coalición de Irak. En el área de operaciones de la FT Bagdad, un 72% de los encuestados declaró que sólo después de que se logran determinadas condiciones económicas y de seguridad podría ser apropiada la salida de las fuerzas de la coalición. Esto claramente demostró a la FT que a pesar de que la población iraquí inherentemente no le gustaba la presencia de las fuerzas de la coalición en su país, entendía a la vez el valor de esta presencia y la necesidad de establecer primero condiciones específicas antes de su repliegue.

Los Indecisos. Finalmente, teníamos aquéllos que observan el espectáculo como espectadores. Considerábamos a estos como el centro de gravedad operativo para la FT Bagdad y para las fuerzas de la insurgencia. Conforman la mayoría de la población y esperan para decidir a quienes van a respaldar. Desde el sector intelectual hasta los pobres y aquellos no educados que tienen poca esperanza, los indecisos esperan señas claras de progreso y dirección antes de garantizar su respaldo.

Los indecisos representan la base de donde deriva el poder. Existe sólidas pruebas que los ataques de Moqtada Al Sadr en contra de las fuerzas de la coalición a principios de agosto de 2004 se iniciaron como resultado de las señas visibles de progreso manifestadas en la variedad de proyectos y la creación de empleos para la fuerza laboral local que amenazaron su alcance de poder y su habilidad de reclutar guerrilleros de la población shiita.

Los insurgentes pueden fácilmente influir sobre los

indecisos al atacar los visibles símbolos de los servicios del gobierno y provocar una represión gubernamental, y ambos socavan la credibilidad y legitimidad del mismo. En una muestra de poder adicional, los insurgentes entonces llenan el vacío y proporcionan un gobierno clandestino de oposición.⁶

En un caso, los insurgentes atacaron algunos nodos de distribución eléctrica en las afueras de Bagdad y limitaron severamente el ya sobrecargado sistema eléctrico, al saber que la población iraquí aborrecía los ataques contra la infraestructura. Los insurgentes hábilmente echaron la culpa de la “falta de energía” a la impotencia del nuevo Gobierno de Irak y de las fuerzas de la coalición que lo apoyaron, citando la verdad histórica que la energía eléctrica siempre estaba disponible bajo el régimen de Saddam Hussein.⁷

Durante el alzamiento coordinado insurgente de abril de 2004, Moqtada Al Sadr, en uno de sus primeros actos, logró el control de las subestaciones eléctricas de la ciudad de Sadr. Al proporcionar la energía ininterrumpida, algo que no fue visto desde el derrocamiento de Hussein, fue capaz de influir en la población. Con un gobierno de la oposición capaz de proporcionar servicios básicos, así como una forma de gobierno controlado por decretos religiosos e imposición de la ley por las cortes Shari’a [derecho tradicional islámico], Al Sadr pudo proporcionar una alternativa viable y atrayente en lugar de lo que ofrecía la coalición. Juntos, el Gobierno de Irak y la coalición debe transmitir sus propios mensajes claros, comunicándose directamente con aquéllos que esperan la dirección a través de una campaña de espectro total que mitiga la base insurgente con señas visibles y tangibles de progreso en un contexto legítimo.

Ya sea que tengan o no razón, los indecisos (y la población en general) piensan que dado que los norteamericanos enviaron hombres a la luna, pueden hacer cualquier cosa—y hacerlo rápidamente. Cuando no producimos resultados debido a la carencia de autoridad, la escasez de recursos o la ineficacia burocrática, piensan que nosotros, la coalición, no queremos arreglar la situación. Por lo tanto, la alternativa llega a ser más clara.

Desde la perspectiva de la FT Bagdad fue claro: adaptar las operaciones para lograr resultados decisivos al optimizar el apoyo a la gente que ven el futuro a través de la coalición; matar, capturar o perturbar los insurgentes y terroristas al negarle posibilidades de influencia y refugio; y finalmente, involucrarse decisivamente con el centro de gravedad

operativo para los insurgentes y las fuerzas de la coalición—los indecisos—a través del apoyo de los servicios esenciales de infraestructura; el establecimiento de un gobierno hábil y legítimo; y la creación de oportunidades para la independencia económica mediante un sistema de mercado libre.

Una metodología equilibrada

Las operaciones de espectro total. Al lidiar con la tarea de ejecutar múltiples temas operativos en un plan de campaña completo, la FT definió los conceptos para las cruciales líneas de operaciones a través del análisis contemporáneo, histórico, cultural y doctrinario, así como la observación y colaboración con la 1ª División Blindada. El objetivo de estos esfuerzos era demostrar que en Bagdad, el centro de gravedad de la coalición, existen resultados viables que muestran el logro de las metas de la campaña.⁸ Lo que era claro para la FT en el análisis y preparación de la misión era lograr la meta operativa, la FT tenía que trabajar a lo largo de cinco líneas de operaciones igualmente equilibradas e interconectadas. Lo que también era claro era que la metodología tradicional de fases, firmemente basado en la doctrina de los EE.UU., posiblemente no era la solución; más bien, una metodología “de transición” impulsada por eventos puede ser más adecuada y basada en un paquete sólido de medidas y análisis.⁹

Las operaciones de combate. Las operaciones de combate, el fundamento de nuestra serie de habilidades, se orientaba a fijar como objetivo, derrotar y negar la influencia a la base insurgente en todas partes del área de responsabilidad mediante el empleo de una fuerza letal. El análisis preciso de las redes, la logística, la financiación, y apoyo insurgente, integrado con la inteligencia humana

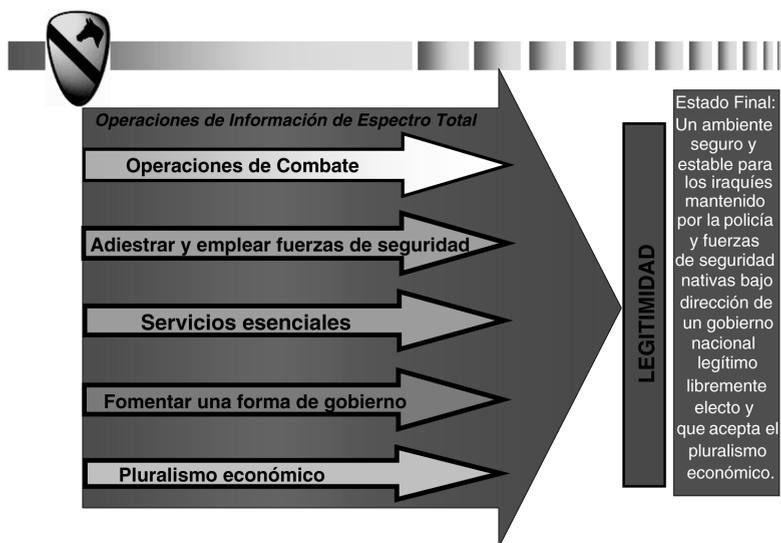


Figura 1. Operaciones de Espectro Total

Tres Grupos (Opción 1)

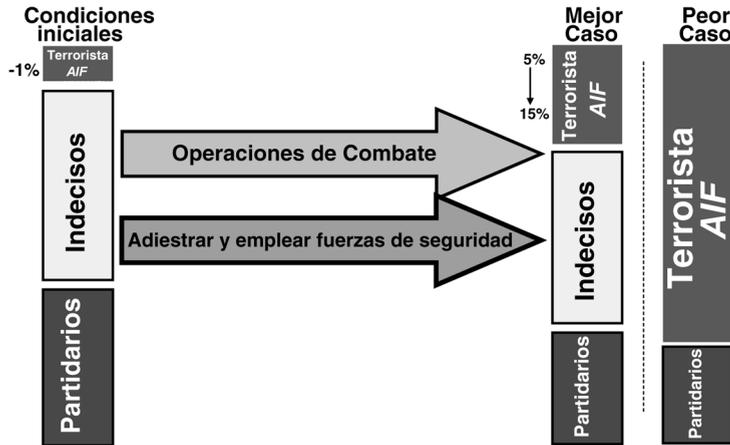


Figura 2. Los Tres Grupos – Opción 1

Los porcentajes existen sólo con el propósito de ilustración y no constituyen el tamaño de la oposición.

táctica y medios de recolección y explotación de datos a nivel nacional, ayudó a adaptar el efecto deseado al interrumpir las capacidades insurgentes y terroristas en el área de responsabilidad de la FT.

No se puede apreciar suficientemente la tenacidad de los soldados de los EE.UU. en llevar adelante la lucha contra el enemigo, ya que 169 soldados murieron y 1.900 sufrieron heridas en el esfuerzo de llevarle soberanía a Bagdad. Pero aún en la ejecución de las operaciones de combate, ellos equilibraron el efecto en todas partes de las otras líneas de operaciones con la empatía cultural. Entender el papel de nuestras acciones desde la óptica de la población fue un factor crucial en el planeamiento, preparación y ejecución.

Adiestrar y emplear las fuerzas de seguridad (militares y policíacas) de Irak. La migración del adiestramiento y el equipamiento a las fuerzas de seguridad interna desde de una fuerza no convencional hacia una convencional presentó varios desafíos y oportunidades para los líderes de la FT. Después de los alzamientos de abril de 2004, la FT tenía que crear una fuerza policíaca de 13.000 hombres y una fuerza de seguridad militar consistente de aproximadamente dos brigadas, así como proporcionar el personal y recursos requeridos para asumir las áreas de responsabilidad. Entonces, la FT tenía que integrar estas fuerzas en el planeamiento y ejecución de las operaciones de espectro total.¹⁰

Con más de 500.000 horas de adiestramiento específico proporcionado por un cuerpo integrado de personal de asesoría que vivió, comió y se adiestró conjuntamente con el Ejército Iraquí, los iraquíes podían realizar más de 3.000 misiones independientes de la presencia de la

coalición en y alrededor de Bagdad. Este paso crucial en el progreso hacia el establecimiento de la independencia total se realizó a través de un estricto sistema de asesoría en el cual la división integró más de 70 equipos de asesoría permanentes por cada batallón iraquí durante el transcurso del despliegue. Con recursos proporcionados hasta el nivel de pelotón, los asesores emplearon el entendimiento de la importancia cultural de relaciones con la población árabe para ganar confianza y para crear el ímpetu necesario para tener una fuerza militar verdaderamente profesional. Se adiestraban estas fuerzas para realizar las operaciones de contrainsurgencia a cualquier hora del día, en lugar del modelo culturalmente preferido de una fuerza de asalto.

Un paso crucial en la validación de esta estrategia de adiestrar y equipar (que continúa hasta la fecha) se manifestó a través del traspaso de autoridad de grandes áreas de los vecindarios más contenciosos en el centro de Bagdad a una brigada del Ejército Iraquí a principios de febrero de 2005.¹¹ Bajo la mirada vigilante de los líderes de la FT, la brigada operó como un elemento integral del equipo, contribuyendo al entendimiento situacional de la zona de combate mediante su integración con el sistema de mando y control de la FT.

Además de adiestrar y equipar a las fuerzas del Ejército Iraquí, la FT también proporcionó el adiestramiento y los recursos necesarios al Servicio de Policía Iraquí (IPS).¹² Aunque todavía carecían de una suficiencia numérica y egresados del adiestramiento prestado (se necesitan aproximadamente 23.000 para patrullar adecuadamente las calles de Bagdad), la importancia simbólica y práctica de una robusta fuerza policíaca para la población de Bagdad era meridianamente claro: un 72% de la población local declaró que existía un nexo directo entre su sentido de seguridad y la presencia del IPS.¹³

Uno de los desafíos asociados con adiestrar y equipar el Servicio de Policía Iraquí se centró en la visión del Ministerio del Interior acerca de la aplicación de las fuerzas policíacas. Siempre ha habido tensiones tradicionales en el Medio Oriente entre los ministerios de defensa y del interior, y lo mismo ocurre en Irak. Si se da alguna libertad de acción, la propensión es establecer “fuerzas de asalto” policíacas que realicen las operaciones de tipo relámpago en lugar de operar como la policía haciendo la ronda. Aunque los esfuerzos de investigación y reclutamiento de las policías iraquíes por parte de la coalición durante todo el despliegue mantenía el ritmo con lo que

Como Procrear los Insurgentes

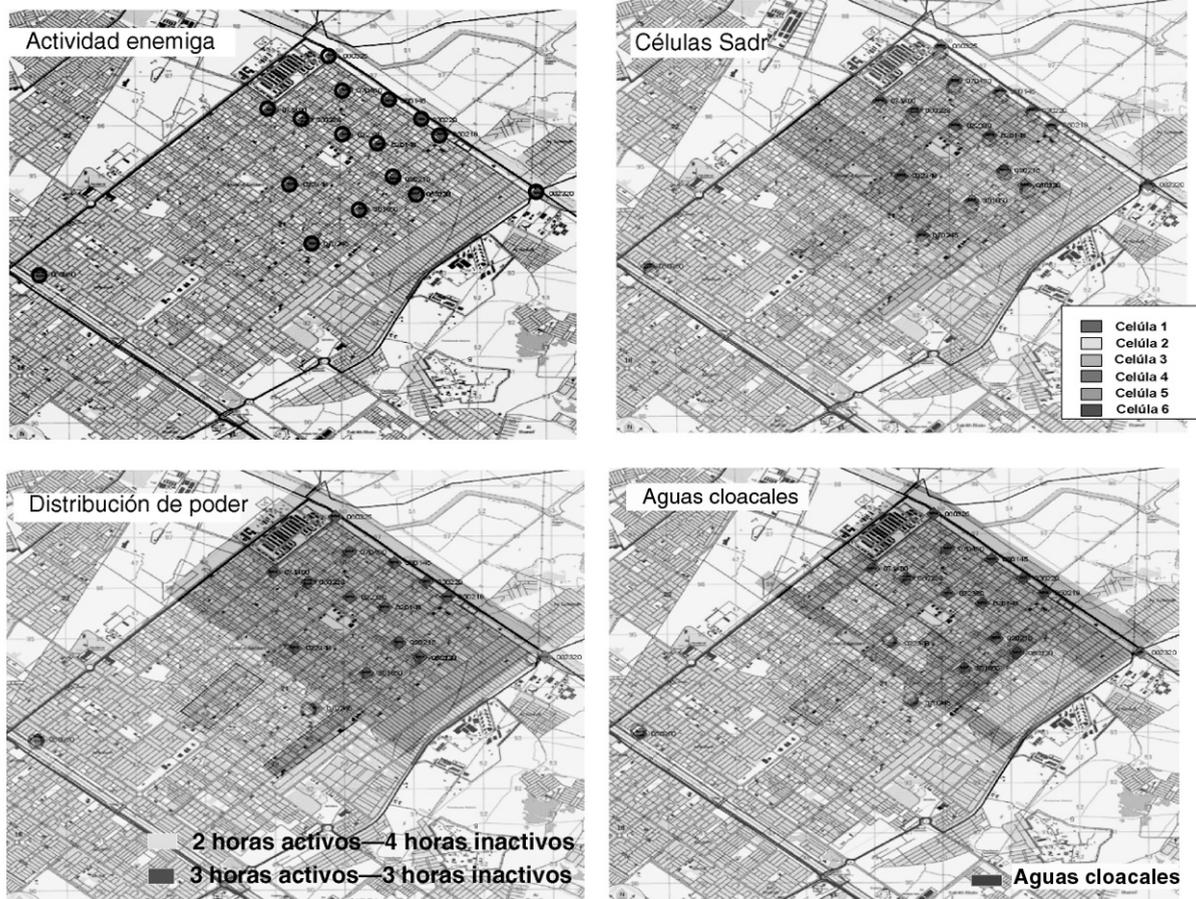


Figura 3. La ciudad de Sadr es un ejemplo de la correlación directa entre las acciones del enemigo en contra de las fuerzas de coalición y la falta de servicios básicos.

ello implica para apoyar una ciudad de entre 6 y 7 millones de habitantes, la realidad es que muchos de estas reclutas, después de egresar de cualquiera de las dos academias eran reasignados para apoyar las operaciones de una fuerza de asalto o en una ya sobrecargada burocracia policíaca. Esta práctica severamente limitó el número de policías necesario en Bagdad para la seguridad local permanente. La complejidad relacionada con la administración y el equipamiento del Ejército Iraquí y, en mayor grado, el Servicio de Policía Iraquí, ambos existentes en una cadena de mando de estilo árabe, operacionalmente bajo el control de una FT, aún sujeta a los caprichos de los ministerios de donde previenen, presentó varios desafíos de liderazgo y enfrentamiento para los encargados de la supervisión de estas fuerzas.

Las dos líneas de operaciones previas (Las Operaciones de Combate y el Adiestramiento y Equipamiento de las Fuerzas de Seguridad Iraquíes) son dos misiones que nosotros, como elemento militar, somos capaces de desarrollar con comodidad. Nuestro adiestramiento y doctrina

refuerzan la metodología simple y directa para cumplir con los objetivos militares. Con un entendimiento firme de la complejidad de la cultura árabe y el valor puesto en los conceptos extremos de “honor sobre todo”, la FT deducía que la erosión de la influencia enemiga a través de acción directa y el adiestramiento de las fuerzas de seguridad iraquíes sólo tuvo un resultado—al final impulsó los indecisos hacia la categoría de insurgentes en lugar de hacerlo hacia la de los partidarios. Esencialmente, no había ninguna alternativa viable. Las operaciones de combate proporcionarían las victorias posibles a corto plazo, a las cuales estamos acostumbrados como una fuerza militar pero también, a la larga, sería el comienzo del fin. En el mejor de los casos, causaríamos la expansión de la insurgencia. En el peor, aunque nunca perderíamos un enfrentamiento táctico u operativo, la migración de los indecisos hacia las filas de la insurgencia sería tan marcada que la pérdida de soldados de la coalición alcanzaría niveles inaceptables.

Para entender cómo esta limitada visión de las operaciones nunca contribuirá a una solución total, es importante

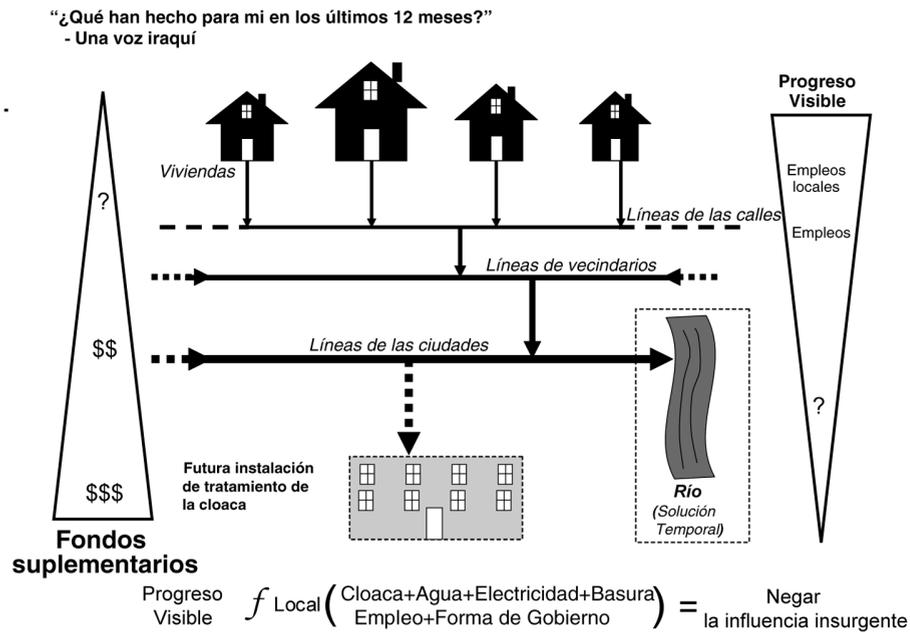


Figura 4. La Primera Milla

entender que la cultura árabe e iraquí se basa firmemente en los conceptos extremos de la importancia del honor sobre todo, al punto que se acepta “mentir” para defender el honor como una norma cultural—algo que nosotros, de acuerdo con nuestra serie de valores occidentales, no comprendemos.

Un ejemplo distintivo que demuestra este concepto repetido muchas veces durante los últimos 12 meses o más, ocurrió en el distrito de Al Rasheed en el sur de Bagdad. En mayo de 2004, con el asesinato de aproximadamente 100 reclutas potenciales del IPS en una estación policiaca atacada por los terroristas con un carro bomba cargado con explosivos, sucedió algo extraordinario: el día siguiente había más de 300 reclutas potenciales preparados para ingresar al Servicio de Policía Iraquí—no por sentimientos nacionalistas, sino para “honrar a aquéllos que han caído”. El honor tribal, religioso y familiar impulsó a un nuevo grupo de reclutas a defender el honor de aquéllos que habían muerto—y eso no fue un acontecimiento aislado. El entendimiento claro de las normas culturales se aplicó directamente a nuestras acciones cuando realizamos el planeamiento, preparación y ejecución de todas las operaciones.

Muchas veces operábamos con una inteligencia limitada para derrotar la actividad insurgente y ejercíamos el juicio moral extremo cuando escogíamos un refugio potencial de los insurgentes. Al integrar el Servicio de Policía Iraquí así como el Ejército Iraquí en todas estas operaciones, colocamos los iraquíes al frente como una clara indicación que Irak está a cargo de Irak. Pero la realidad cultural es

que ya sea el resultado de una operación de combate, para cada insurgente capturado o matado, existe el potencial para “criar” muchos más si no se practica la mitigación cultural. Si no logra nada más que matar a los maleantes y adiestrar otros para matar a los maleantes, lo único que se logra es impulsar más gente del grupo de indecisos hacia la categoría de los insurgentes—no existe ninguna oportunidad de expandir la base de los partidarios.

El conocimiento cultural y un entendi-

miento empático del impacto de las acciones occidentales sobre una sociedad en el Medio Oriente ocupaban constantemente el primer lugar en la lista de las consideraciones operativas, sin importar la complejidad. Claramente, no se hallaban presentes los métodos tradicionales de lograr las metas en Bagdad, como el centro de gravedad iraquí. La situación era mucho más compleja. La FT podía ganar los enfrentamientos armados al matar o capturar a un insurgente que coloca un dispositivo explosivo improvisado, y podía ganar los combates al seleccionar, interrumpir y aniquilar las células insurgentes. Pero sólo podía ganar la campaña si la población local delataba las células insurgentes y terroristas así como también si les negaba refugio.

El conocimiento cultural y el entendimiento de cómo los insurgentes ganan el apoyo del centro de gravedad llegó a ser una consideración importante en la campaña. De esta situación, la FT adoptó las próximas tres líneas de operaciones no tradicionales para lograr los adelantos en Bagdad y gran Irak.

Servicios esenciales. Cuando las fuerzas de los EE.UU. liberaron a Bagdad, ésta era una ciudad que no constaba casi con ningún servicio civil tradicional funcional, aunque existían planes extensos que databan de principios de la década de los 80 para actualizar estos servicios deteriorados e inoperantes (relativo al aumento proyectado de la población). Pero con la orientación de Saddam Hussein a Irán en los 80 y en Kuwait en los 90, seguida por las sanciones económicas impuestas por la ONU y su propensión por construir edificios monolíticos para sí mismo, causó



Departamento de Defensa

La 1ª División de Caballería norteamericana y el gobierno de Bagdad restauraron el Parque Abu Nawas a lo largo del río Tigris para simbolizar el regreso a la normalidad e incentivar la actividad comercial en el área, agosto de 2004.

que Bagdad llegara a ser una ciudad careciente de servicios básicos aún cuando su población aumentaba.

A medida que la línea de operación que era “la primera entre iguales”, las oportunidades para la infusión directa de señales visibles y tangibles de progreso con la reparación (o creación) de los servicios básicos iniciales mediante el empleo de contratistas y la fuerza laboral local (que crean empleos) se convirtió en un componente crucial del plan de campaña de la FT para negar a los insurgentes una base de apoyo y, como consecuencia, un mejor nivel de protección de la fuerza. Al crear símbolos de progreso verdadero al establecer servicios básicos locales y al proporcionar empleos en los vecindarios que se consideraban terreno fértil para el reclutamiento insurgente, atacaron directamente la base de apoyo de los insurgentes.

El entendimiento de la importancia de establecer los servicios esenciales en la ciudad por parte de la FT fue el resultado del análisis de las acciones enemigas con relación a la infraestructura actual. Las congregaciones de las células, zonas rojas y la retórica religiosa en contra de la coalición y del gobierno originarias desde esas áreas de Bagdad caracterizadas por la baja distribución eléctrica, aguas residuales contaminadas en las calles, casi ninguna distribución de agua potable y ninguna recolección de basura. Al mismo tiempo, subió la tasa de desempleo en las áreas extremadamente empobrecidas y la asistencia sanitaria casi no existía. Existe una correlación directa entre el nivel del estado de infraestructura local, las cifras

de desempleo y los ataques en contra de los soldados de los EE.UU. Estas conclusiones resultaron ser una epifanía para la FT—se trataba de la protección de la fuerza. Esto constituyó un caldo de cultivo para las fuerzas anti-iraquíes. La opción era continuar la presión desgastando la insurgencia mediante la acción directa o convencer a la población para negar el refugio a los insurgentes al proporcionar a la población opciones positivas a través de un claro mejoramiento en su calidad de vida.

La división dedicó la pericia del cuerpo de ingenieros (perfeccionada con una robusta fase de preparación de adiestramiento con las ciudades tejanas de Austin y Killeen) y estableció un esfuerzo cooperativo con la Universidad de Bagdad para identificar, proporcionar fondos y trabajar con las autoridades del gobierno local, contratistas, el Departamento de Estado, la Agencia de Desarrollo Internacional de los EE.UU. (*USAID*) para proporcionar los servicios esenciales básicos para demostrar señales visibles de progreso iniciales en las áreas de mayor probabilidad para producir actividad insurgente.¹⁴

La mayoría de las acciones del comandante de la FT estaban centradas en la conformación de fondos para apoyar su esfuerzo de reparación de la infraestructura. La ONU había calculado la cuenta total para la reconstrucción de la infraestructura de Irak en unos 60.000 millones US\$. A fines de 2003, la administración firmó una autorización para 18.400 millones US\$ adicionales de apoyo suplemental dedicado a las mejoras para la infraestructura de Irak.

SIGACTS de la Ciudad de Sadr

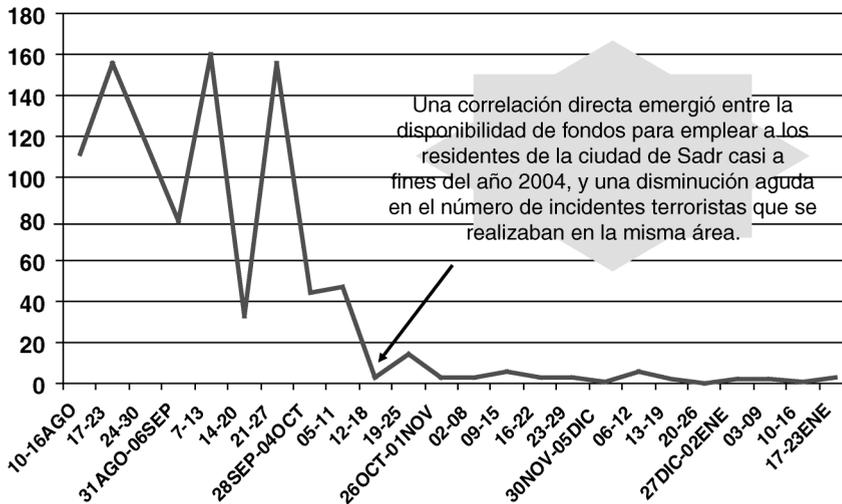


Figura 5.

Siempre existirá un cierto índice de criminalidad, por lo tanto no se puede atribuir todo a los incidentes AIF/MM

La distribución de fondos favorecía los grandes proyectos en la capital, tales como entierros de basura, cloacas y estaciones de tratamiento de aguas servidas, así como plantas eléctricas, y dependió de las naciones donantes para contar con los fondos para los proyectos que se conectaron tanto en la capital como en los vecindarios locales.

No proporcionar estos fondos inmediatamente creó la necesidad de reprogramar algunas partes de los 18.400 millones US\$ de apoyo adicional para afectar los progresos materiales tangibles inmediatos a nivel local, o lo que se denominó la “primera milla”. Concentrarse en la reparación de la infraestructura a nivel local dio lugar a una repentina comprensión de la compleja interconexión y equilibrio necesario para mantener un sistema civil que funcione. Las cloacas, agua, electricidad y recolección de basura existen bajo el nivel de consciencia de la vida normal en la ciudad.¹⁵ En realidad, existe un esfuerzo extenso de planeamiento civil que mantiene los servicios en función y equilibrados. Muchas áreas de Bagdad nunca gozaron de estos servicios básicos en primer lugar. Esto exacerbó la naturaleza dilapidada de sistemas ya existentes pero no mantenidos ni sincronizados. Si no se recolectaba la basura, se atascarían las cloacas, lo que resultaría en la contaminación del agua potable. Además, las mismas aguas servidas quedarían estancadas al no funcionar las estaciones de depuración si no contaban con el sistema

eléctrico apropiado. Existían grandes extensiones dentro de la ciudad de Bagdad en donde había cloacas abiertas en las calles, montones de basura, un sistema de agua contaminado (en donde sí existía el servicio) y un poder eléctrico intermitente.

El esfuerzo de reestructuración de los fondos ya programados avanzó rápidamente para obtener resultados locales inmediatos en las áreas más desesperadas de Bagdad, en conjunto con la adquisición de trabajadores de la fuerza laboral local. Este esfuerzo logró un resultado de dos propósitos: proporcionó una oportunidad alternativa de empleo para la población local que no tenía empleo y produjo señales visibles de progreso en sus vecindarios. Ganar

5 a 7 US\$ por día para alimentar a su familia llegó a ser una alternativa viable en comparación con los 300 US\$ por mes, pagado a fines del mes, por tirar lanzagranadas en contra de las fuerzas de los EE.UU.—y no hay aguas residuales en las calles de su vecindario.

En Al Rasheed, un proyecto de nivel capital se convirtió en un gran logro para la fuerza laboral local. Construir un lugar de entierro de basura en el sur de Bagdad, fue considerado una oportunidad para crear empleos. En lugar de usar la maquinaria avanzada para excavar el lugar de entierro y emplear un mínimo de trabajadores, la FT trabajó en conjunto con la empresa que fue designada para administrar el proyecto para movilizar la economía local. Al trabajar mediante los líderes tribales locales, el proyecto proporcionó empleos para 4.000 trabajadores de la localidad por 5 a 7 US\$ por día, empleando las herramientas de mano para construir el lugar de entierro de basura. Eso significó que aproximadamente 4.000 individuos, que mantenían un promedio de otras 10 a 15 personas, sumó una tasa de 0,5 más de empleos orientados por trabajos creados como proclama según los economistas, lo que potencialmente sacó a un grupo de unos 60.000 hombres fuera de la base insurgente.

Se necesitaron otras 10 semanas de intenso combate para que las fuerzas de Moqtada Al Sadr accedieran a sentarse a la mesa de negociaciones en la ciudad de Sadr. Cuando

él estuvo de acuerdo, ya había sacado muchos hombres de la población local para servir como combatientes. La edad aproximada promedio de sus combatientes había disminuido a 13-15 años.

En vez de seis semanas para movilizar completamente y comenzar los proyectos de infraestructura a nivel local, la división se había preparado para coordinar con contratistas a nivel local y nacional, el gobierno local y la misión de los EE.UU. y así implementar un plan impulsado por eventos, en un período de 72 horas después del establecimiento de un cese de fuego, por lo que se tendría más de 22.000 empleos creados orientados hacia la reparación de la infraestructura local en las áreas más afectadas de la ciudad que tenían una correlación directa con la base de poder de los jefes operativos bajo Al Sadr. La rapidez de la ejecución y los proyectos visibles en la restauración de la infraestructura inmediatamente reconocidos por la población local socavaron la base de poder de los insurgentes.

La FT había proporcionado otra opción a la población. Durante un período de diez semanas de combate desde los primeros días de agosto hasta mediados de octubre de 2004, los ataques aumentaron a 160 por semana. Desde la semana después del cese de fuego hasta el presente, el promedio de ataques se ha mantenido en menos de 10.

A mediados de febrero de 2005, más de 200.000 habitantes de la ciudad Sadr presenciaron por primera vez el funcionamiento de un sistema de agua potable. Construido por la fuerza laboral local, el sistema creó una división psicológica entre los insurgentes y los indecisos. También creó otra opción y trajo esperanza. En todas partes de Bagdad, la reparación de la infraestructura llegó a ser el tema de impacto inmediato que estableció las condiciones para la seguridad a largo plazo.

¿Atacarán de nuevo Muqtada Al Sadr o sus jefes operativos? Probablemente. Pero el apoyo para estos ataques será menor en el mejor de los casos y no perdurará si continúan las mejoras de la infraestructura y si se progresa también con las otras líneas de operación. Tendrá que conseguir apoyo de otras partes ya que la población no respaldará una reanudación de la violencia a gran escala ante pruebas tangibles de progreso.

La forma de gobierno. Integral a las mejoras de la infraestructura era el fomento de la legitimidad y la habilidad del Gobierno de Irak para gobernar en nombre de la población iraquí. La habilidad de “asegurar y proveer” impactó los esfuerzos del gobierno clandestino insurgente.

En Bagdad, las influencias tribales y religiosas datan de miles de años y están conectadas con la subyugación de la población iraquí durante los últimos 35 años y una cultura inherentemente corrupta (por los estándares occidentales) en el Medio Oriente. Cada una representó una serie única de desafíos para educar y realizar la transición a un gobierno que depende de los ideales democráticos.

El método que se puso en marcha para crear una habilidad para el gobierno local y nacional de gobernar y fortalecer su legitimidad desde la óptica de la población iraquí, era mediante el refuerzo de los consejos de asesoría a nivel de vecindario, distrito y ciudad originalmente establecidos por la Autoridad Provisional de la Coalición. Los fondos para el proyecto que se obtuvieron de los 18.400 millones US\$ de apoyo adicional fueron condicionalmente aprobados por los representantes del gobierno local como parte de un esfuerzo total para forjar la legitimidad y fortalecer las capacidades del gobierno constituido con la asistencia e instrucción de la coalición y de la misión de los EE.UU. en la gestión del gobierno.

La asistencia de asesoría de la FT creó un equipo de apoyo al gobierno (*GST*) interno. Bajo el liderazgo del jefe de ingeniería de la división, y conformado por una variedad de expertos en planeamiento civil y contratistas de la FT, el *GST* proporcionó el nexo entre la misión de los EE.UU., las organizaciones no gubernamentales (ONG), los líderes de la FT y los representantes del Gobierno iraquí a nivel local, de ciudad y nacional. El Gobierno de *Amanat* y Bagdad fue forzado a extenderse para desarrollar la capacidad de administrar y proporcionar los recursos para el proceso del proyecto, y como consecuencia fortalecer su legitimidad ante los ojos de la población.¹⁶

Todos los niveles de comando se involucraron estrechamente con la educación y mentoría del sistema democrático iraquí emergente basado en el federalismo. Muchas veces tuvo que llevarse a cabo un proceso de des-aprendizaje. Aunque la población despreció el imperio de la ley bajo el régimen de Saddam Hussein fue el único modelo que conoció, y por lo tanto estaba pronto a volver al modelo conocido de gobierno del régimen derrocado. La estructuración cuidadosa, un sistema de equilibrio de poderes, adiestramiento y la entrega de fondos ayudan a imbuir los ideales democráticos en lugar de los autocráticos.

El pluralismo económico. No podemos crear un modelo económico sostenido al crear los empleos de servicio esenciales por sí solos—estos perduran sólo por el tiempo que dura el contrato, y aunque crean beneficios secundarios, no son suficientes para promover una economía madura. Esta línea de operación—el pluralismo económico—con las otras cuatro previas, es la más secuencial en términos de ejecución. Creábamos “incubadoras económicas” en cada vecindario, con grandes inversiones en bienes y servicios donde ayudábamos a proporcionar (mediante la coordinación con el gobierno) el espacio físico, los fondos y la educación acerca de cómo formular un plan de empresa. Reunimos aquéllos que necesitaban préstamos con los prestamistas e identificamos los sitios donde se podían establecer las empresas. De esta manera, lanzamos el proceso para crear las condiciones para un mercado verdaderamente libre.

Las grandes áreas metropolitanas se preocupan en atraer

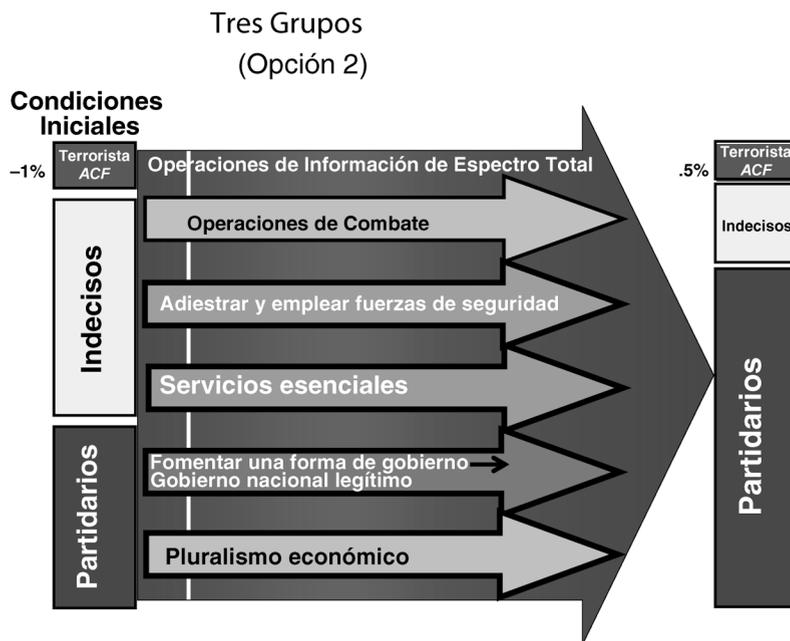


Figura 6. Los Tres Grupos (Opción 2)

Los porcentajes existen sólo con el propósito de ilustración y no constituyen el tamaño de la oposición.

inversiones y oportunidades al aburguesar los centros de las ciudades y crear concentraciones de empresas. Un ejemplo de inversión exitosa ocurrió en Abu Nawas, un distrito de Bagdad a lo largo del río Tigris, al otro lado de la Zona Internacional. Esta área, anteriormente una zona de parques, fue cerrada por Saddam en los 90 y luego empleada como una base avanzada de operaciones durante la Operación *Iraqi Freedom I*. El alcalde de Bagdad solicitó ayuda en la restauración de Abu Nawas como un símbolo de la vuelta de Bagdad a la normalidad. Su objetivo secundario era emplear el área como una incubadora para el fomento de negocios. La división, en conjunto con el Gobierno Iraquí local, comenzó a restaurar el parque lo cual produjo algunas consecuencias destacables. Durante el primer mes de la restauración en el distrito, restaurantes y mercados de pescado comenzaron tomar sitios al lado del parque ribereño, el cual impulsó el surgimiento una variedad de otras empresas orientadas al sector de servicios en apoyo del parque y los restaurantes locales. Este ejemplo de incubadora era un modelo para ayudar la creación de las condiciones para el fomento a largo plazo en todos los vecindarios de Bagdad.

Otro ejemplo es el aspecto agrícola de la economía iraquí. Nuestro cálculo era que el área alrededor de Bagdad si recibía recursos e irrigación, fácilmente proporcionaría alimentos a toda la población de Irak. Los anticuados métodos de cultivo sólo proporcionaban un 25% de las

necesidades del país, forzando la importación de la mayoría de los comestibles. Aunque de los 18.400 millones US\$ de apoyo suplemental no se proporcionó nada para las mejoras agrícolas, podíamos importar, mediante la reprogramación de fondos, más de 2.000 toneladas de cereales, fertilizantes y forraje. Las inmunizaciones, conjuntamente con el rejuvenecimiento del sistema de irrigación alrededor de Bagdad, crearon las condiciones para la independencia económica.

Al promover el pluralismo económico mediante un trabajo estrecho con las ONG y a través de la identificación de las potenciales áreas

de explotación por parte del gobierno local (trabajando simultáneamente para lograr la meta de la línea de operaciones para el gobierno, legitimando así su propósito) y los métodos y prácticas básicos de empresa, ayudamos al gobierno local y de la ciudad a crear centros de empresas y distritos de almacenes, al mismo tiempo a desarrollar la capacidad de la ciudad para sostener su desarrollo económico con limitadas inversiones extranjeras que perdurarán más allá de nuestra salida eventual del país.

Uno de los indicadores inminentes del progreso económico (y la inhabilidad del nuevo gobierno de mantenerse al paso con la demanda) era la extensión de las colas en las estaciones de combustible. Había sólo 109 de estas estaciones en Bagdad, y sólo un 25 al 50% de las mismas estaban en operación en cualquier tiempo. Las colas eran relativamente cortas a principio de la campaña de la FT, pero en la fecha en que realizamos el relevo en el lugar con la 3ª División de Infantería, las colas se alargaron inimaginablemente y la población tenía que esperar horas para comprar combustible. Paradójicamente, el incremento en el tiempo de espera era a su vez una señal positiva del progreso económico: esto indicó que había subido el poder adquisitivo de los iraquíes comunes y corrientes. Al contrario, era una señal inquietante que los mecanismos de distribución controlados por los iraquíes no podían mantenerse en el mismo ritmo de avance con el crecimiento económico. El resultado fue largas colas

y un sistema empresarial (o contrabando) para la venta de gasolina en las calles.

Rastreábamos estrechamente los precios de bienes y servicios en todas partes de Bagdad y examinábamos los sueldos promedios. Si hubiera una exigencia para sueldos más altos basada en la oferta y la demanda, ello sería una señal clara del progreso económico.

Las últimas tres líneas de operaciones—servicios esenciales, la forma de gobierno y pluralismo económico—en conjunto con las operaciones contrainsurgentes agresivas junto con el adiestramiento y equipamiento de las fuerzas policíacas y de seguridad de Irak, produjo una metodología integrada e sinérgica para lograr las metas del Plan de Campaña de la FT Bagdad. Reestructuramos las funciones del personal y del cuartel general para lograr una capacidad que equilibró cada línea de operación con las otras. La importancia de un enfrentamiento económico podría ser más significativa que un enfrentamiento armado si se consideraba importante alcanzar la meta final de la campaña de la división. Esto llegó a ser un proceso de educación para toda la división, en busca de una adaptación de la mentalidad a la que estábamos acostumbrados (operaciones de combate y adiestramiento) a una serie más amplia de tareas cruciales.

A través de una consistente serie de medidas de eficacia, empleando la metodología de Tarjeta de Puntaje Equilibrado (*Balanced Scorecard*), la división midió en cada línea de operación si lográbamos o no las metas de campaña o, basado en la realidad ambiental, tuviésemos que cambiar nuestros esfuerzos para reflejar la realidad actual. Esto permitió una metodología de transición en lugar de una realizada en fases, lo cual permitió el uso de métodos no tradicionales para el cumplimiento de la campaña a fin de tener el mismo valor y énfasis que las metodologías tradicionales.

Las operaciones de información. Una realidad significativa de la campaña de la FT es que ésta se ejecuta en el escenario local, nacional e internacional. Las acciones de los soldados y líderes y sus esfuerzos en el terreno pueden resonar a nivel estratégico en un instante. Conformar el mensaje y vincularlo a las operaciones es tan importante, y hasta más importante aún, para lograr el efecto individual deseado, como lo son las cinco líneas de operación previas. Entender el efecto de las operaciones desde la óptica de la cultura y psiquis iraquí es una consideración de primer orden en el planeamiento de cada operación.

La rapidez con la cual se entiende el ciclo de los medios de comunicación es tan importante a nivel local como lo es en el ambiente internacional. En vísperas de las exitosas elecciones del 30 de enero de 2005, un cohete rudimentario cayó en la zona internacional, matando a dos ciudadanos norteamericanos. Las noticias se difundieron rápidamente en todos los medios de comunicación y creó la impresión de inestabilidad en cuanto a las elecciones en Bagdad, gran Irak y en el mundo en general. (De

nuestras propias fuentes sabíamos que más de 90% de la población de Bagdad recibió las noticias sobre los datos electorales de la televisión.)

Moviéndose rápidamente y empleando análisis de las tendencias de blancos, la FT estaba en el lugar apropiado en la hora oportuna para observar el lanzamiento de los cohetes y lo grabó en vídeo. Detener a los insurgentes, rápidamente desclasificar las imágenes y publicarlas a los medios de comunicación en unas horas después del evento ayudó a calmar ansiedades locales e internacionales—un evento de las operaciones de información que equilibró una exitosa operación de combate a través de la integración del aparato de comunicación social que fuera diseñado para contrarrestar el efecto exacto que los insurgentes intentaban lograr.

En una variedad de formas, la manifestación de las cinco líneas de operación mediante la mejora de las operaciones de información llegó a ser la metodología indirecta para seleccionar blancos en contra de la amenaza terrorista. Sabíamos que las señales visibles de progreso, un entendimiento de la naturaleza única de gobernar a través de la democracia y un sistema federalista, la creación de empleos junto con el adiestramiento de las fuerzas de seguridad iraquíes, así como combatir directamente las actividades insurgentes podría disminuir y negar la influencia y el reclutamiento insurgente al crear un ímpetu irreversible. Pero, sólo al lograr ganar los corazones y mentes de la población de Irak podríamos derrotar la amenaza terrorista internacional.

A través de las operaciones de información no sólo pudimos difundir los logros del nuevo Gobierno de Irak sino también proporcionamos prueba causal de la inhabilidad de la población para avanzar en búsqueda de la democracia debido a las acciones terroristas. Además, proporcionamos un ambiente anónimo a pesar de la intimidación para suministrar información a la coalición mediante el cual debíamos concentrar nuestros esfuerzos contra la actividad terrorista, insurgente y criminal.¹⁷

Las operaciones de información de espectro total en la FT se extendieron desde la gestión de consecuencias antes y después de realizar la acción directa hasta la educación acerca de las complejidades minuciosas de la democracia, anuncios de seguridad pública, el estado de la infraestructura y el Programa de Información del Comando. ¿Cuál fue el mensaje? ¿Cómo se lo recibirá? ¿Cómo podemos influir o conformar el mensaje para apoyar la acción? y viceversa, ¿cómo podemos influir y conformar la acción para apoyar el mensaje?

Para concentrarse en el centro de gravedad operativo, las operaciones de información, en conjunto con las acciones, alcanzó un nivel de importancia nunca antes considerado necesario, y fue bien conocido que los insurgentes sabían el valor de una operación de información ejecutada en la hora oportuna. A menos que los proyectos iniciados por la coalición fuesen metódicamente considerados y publicados, los insurgentes se llevarían el mérito de haber

logrado los resultados, empleando pancartas, graffiti, o aún discursos para decirles a la población que eran ellos mismos los responsables por las mejoras.

Nuestro rol dinámico de una perspectiva operativa

Ya no es suficiente pensar sólo en términos de movilidad. Es útil ejecutar las operaciones de combate tradicionalmente enfocadas y concentrarse en el adiestramiento de las fuerzas de seguridad locales, pero sólo a corto plazo. A largo plazo, hacer estos esfuerzos estorba el progreso verdadero y, en realidad, sólo incrementa el número de las fuerzas insurgentes que trabajan en contra de las metas de la campaña. Es una metodología desequilibrada.

La realidad es que existen mecanismos culturales que están en juego los cuales exigen un plan más integrado. Ya no es aceptable pensar en forma secuencial durante las operaciones de estabilidad y las operaciones de apoyo al creer que si primero se establece el ambiente de seguridad, puede entonces trabajarse en secuencia hacia el establecimiento de los elementos cruciales de infraestructura y legitimidad gubernamental y luego posteriormente avanzarse hacia la independencia económica.

Desde una perspectiva organizacional, el Ejército ha creado exitosamente la serie de sistemas más modernos y eficaces para la ejecución rápida de las operaciones de combate en todo el mundo. Podemos lograr efectos inmediatos mediante el comando y control de nuestros

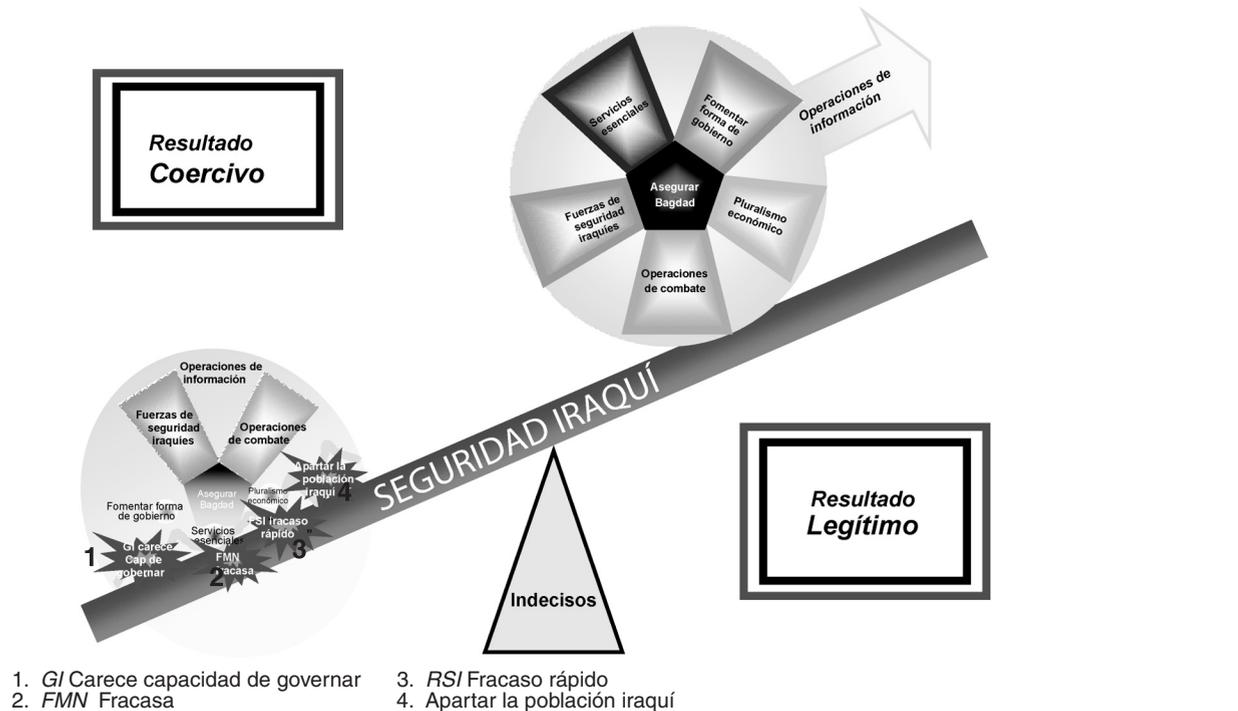
sistemas orgánicos. Lo que no hemos podido hacer es crear los sistemas y procesos para ejecutar los aspectos no letales tan fácilmente como las operaciones de combate. Nuestras reglas, procesos burocráticos, relaciones de estado mayor y cultura complican la misión de nuestros soldados y oficiales para lograr efectos sincronizados no letales en todas partes de la zona de combate. Nuestro modelo de adiestramiento tradicional, aun dominado por una mentalidad de la Guerra Fría, ha imbuido en nuestra organización el pensamiento sólo en términos de movilidad. Esta situación exige nuevas modalidades de pensamiento y un sentido reanudado de la importancia de la educación de nuestro cuerpo de oficiales.

El pensamiento crítico, profesionalmente basado en la aplicación controlada de la violencia, aun expuesto a una serie amplia de habilidades expertas normalmente no consideradas como parte de las tradicionales funciones militares, ayudará a crear la capacidad de cambiar cognitivamente hacia un nuevo ambiente. Debemos crear una organización formada para el cambio, comenzando con la educación de nuestro cuerpo de oficiales.

Nuestro ambiente estratégico ha cambiado para siempre. Existe una realineación de las tareas cruciales que son necesarias para lograr el éxito como una fuerza militar. Estas tareas esenciales deben ser dirigidas a cómo empleamos las herramientas de poder nacional desde una perspectiva estructural y cultural.

Moverse hacia la modularidad es de importancia primaria

Efecto Simultáneo versus Efecto Secuencial



para el futuro de nuestra fuerza, aún alentando un cambio radical de los requerimientos de la misión no sea la solución óptima. La 1ª División de Caballería pudo cambiar rápidamente desde una fuerza blindada tradicional y concentrarse en un nuevo ambiente debido a la adaptabilidad de sus soldados y líderes, quienes habían desarrollado las habilidades necesarias de liderazgo y cohesión de equipo basado en el adiestramiento de menores, en lugar de mayores, tareas o actividades de entrenamiento. La preocupación surge cuando se difunde el recurso valioso e irrecuperable del tiempo al incrementar el número de tareas de entrenamiento. En el caso de un futuro incierto, menos podría ser más.

Desde la perspectiva de asignación de medios, este mismo paso hacia la modularidad, sin considerar todos sus efectos, podría estorbar las necesidades inmediatas de recursos operativos de un cuartel general de una Unidad de Empleo (*UEX*). La metodología de campaña de espectro total hace necesario el imperativo de lograr el equilibrio en múltiples líneas de operación. Esta previsibilidad causará cambios en el esfuerzo principal, pero los multiplicadores de fuerza, tradicionalmente asignados a nivel de división (ahora la *UEX*), ya no están inmediatamente disponibles y, más bien, son medios asignados a una Unidad de Acción (*UA*). La fricción de reasignación a través del análisis de misiones entonces disminuye el ritmo operativo necesario para lograr un equilibrio operativo.

Nuestra doctrina conjunta requiere operaciones en fases, que nos hace creer que hay y siempre habrá una delineación distinta entre las operaciones de combate a gran escala y las operaciones de estabilidad. Sería útil si los terroristas e insurgentes que encontramos en la zona de combate seguirían la misma doctrina, pero no lo han hecho en Irak, y no lo harán en el futuro. Los indicadores de transición que están asociados con las operaciones de espectro total equilibrados con un plan de campaña adaptado de acuerdo con el ambiente podría ser un mejor método para la evolución del conflicto. Debemos considerar parafrasear Clausewitz: las operaciones de espectro total son la continuación de las operaciones de combate a gran escala por otros medios.

El resultado de esta campaña, como serán los resultados de futuros esfuerzos similares, fue determinado por el nivel de adaptación demostrado así como la preparación intensa por los líderes de pequeñas unidades. Los oficiales de grado superior y los generales asumieron roles de apoyo que existieron para proporcionar dirección y recursos, para satisfacer las necesidades de los líderes de pequeñas unidades. Ya sea dinero, adiestramiento, inteligencia, o el acceso a información en un formato útil, nuestros oficiales de menor jerarquía podían ganar los enfrentamientos que, colectivamente, podrían contrarrestar las metas de los adversarios que estaban cómodos operando dentro de nuestro ciclo de decisión basado en su estructura organizacional y métodos de comunicación.

Aun nuestros sistemas y nuestros procesos de comando y control, orientados en proporcionar la claridad en los altos niveles, tenían que ser invertidos para concentrarse en proporcionar a los elementos de la vanguardia la información y conocimiento necesarios para determinar el mejor curso de acción de acuerdo con la intención, orientaciones y reglas de empeñamiento del comandante, así como las leyes de guerra terrestre. Hacer esto era eficaz para mitigar y contrarrestar—en una escala colectiva—las consecuencias de nuestra jerarquía cultural anacrónica en contra de la naturaleza floja, viral y caracterizada por redes de los insurgentes y terroristas.

Aunque proporcionarle a los líderes de pequeñas unidades el conocimiento para que determinen cual es el curso de acción más apropiado pareciera ser el procedimiento correcto, raramente era (o nunca) una operación decisiva que cambiaría inequívocamente las corrientes de cambio actuales hacia la victoria definitiva. Más bien, era el efecto neto de muchas acciones decisivas a menor escala realizadas a lo largo de las líneas de operaciones interconectadas que dejaban una marca indeleble de progreso. La transición a lo largo de las líneas de operación interconectadas comenzó con reconocer que fue una batalla con múltiples indicadores y varios frentes conceptuales.

Un “triumfo” decisivo y estimulante en una de las líneas de operación sólo crearía un punto destacado para ser previsiblemente socavado por los insurgentes. La amplia colección de victorias pequeñas y decisivas a lo largo de todas las líneas de operación, una apoyando a la otra en un balance delicado entre la percepción y el propósito, avanzaría la campaña hacia resultados positivos. El plan de campaña ejecutado por la FT Bagdad estableció las condiciones para proteger nuestros soldados y nuestro territorio nacional. Aunque nos adiestramos y estamos cómodos con las amplias operaciones de rastreo en el desierto, la conducción de guerra en la forma en que estamos acostumbrados, ha cambiado. La progresión demográfica a las grandes áreas urbanas junto con la inhabilidad del gobierno local de mantenerse al paso con los servicios básicos crean las condiciones ideales para que los ideólogos fundamentalistas saquen provecho de los elementos marginados de la población. Emplear nuestra fuerza económica con un instrumento de poder nacional equilibra el proceso de lograr el éxito sostenible a largo plazo.

La explotación

Las elecciones del 30 de enero de 2005 resultaron ser el “punto de penetración” para lograr las metas de los EE.UU. en Irak. Es imposible precisamente expresar sólo en palabras la culminación de las emociones que yacían en toda la FT Bagdad aquel día increíble. Cada soldado de la FT que presencié la democracia en acción siempre tendrá un punto de vista distinto acerca del simple acto de votar. Pero, cuando reflexiono acerca del año pasado, me pre-

ocupo con la fase de “explotación” a través de conformar y determinar el propósito adecuado de los fondos asociados con los 18.400 millones US\$ de apoyo suplemental y otras contribuciones de las naciones donantes. Lo que se hace con estos fondos es tan importante como la adquisición de los mismos. En la FT Bagdad, faltaron unos 400 millones US\$ en fondos para cumplir lo necesario para lograr el mismo efecto encontrado en la ciudad Sadr, la calle Haifa, Al Rasheed, Al Soweib y en otras áreas de Bagdad para aislar la influencia de los insurgentes.

Mucha gente plantea la pregunta acerca del porque se pre-ocupa un militar en la reparación de la infraestructura, la forma de gobierno y el pluralismo económico: ¿Por qué no depender del estado, la USAID y las ONG? Es una cuestión simple de la capacidad relativa a la situación. Se establecieron las FF.AA. de los EE.UU. para crear condiciones seguras. Pero la seguridad verdadera a largo plazo no proviene de la boca del tubo de un arma en esta cultura; surge de una aplicación

equilibrada de las cinco líneas de operación en un aparato robusto de las operaciones de información.

Es fácil proponer una metodología desequilibrada para la seguridad física antes de estimular proyectos, incentivos económicos y la forma de gobierno para lograr beneficios políticos a corto plazo, o maniobras burocráticas. Pero el progreso verdadero, ante una amenaza insurgente que no reconoce los alcances del control o la precedencia legalista (aun saca provecho de estas mismas ineficiencias de las organizaciones que estaban diseñadas para otra época), debe ser sopesado en contra del logro de la misión y la protección de la fuerza al emplear una metodología de transición más equilibrada y de espectro total.

Es la hora para reconocer con renovada claridad las palabras del Presidente Kennedy, quien destacó lo siguiente “en el análisis final, los problemas importantes de nuestra era que han sido resueltos mediante el poder militar por sí solo, han sido pocos.”¹⁸ MR

NOTAS

1. Presidente John F. Kennedy (comentario ante los egresados de la Academia Naval de los EE.UU., Annapolis, Maryland, 7 de junio de 1961), en Internet en www.jfklink.com/speeches/jfk/publicpapers/1961/jfk232_61.html, accedido el 18 de julio de 2005.

2. Alcalde Tamimmi, en una discusión con el General de División Peter W. Chiarelli, en el Distrito de Abu Nawas, Bagdad, julio de 2004.

3. Durante el despliegue en Bagdad, más de 22.000 soldados recibieron instrucción de conocimiento cultural, que llegó a ser una parte integral de todas las operaciones. Durante la intensificación de las acciones antes de Ramadán, la división promulgó una campaña de operaciones de información del comando de espectro total para crear el entendimiento y empatía para el evento religioso.

4. Bard O'Neil, *Insurgency & Terrorism: Inside Modern Revolutionary Warfare* (Dulles, Virginia: Brassey's Inc., 1990). O'Neil define las categorías de insurgentes de acuerdo con siete objetivos: anarquista, igualitario, tradicionalista, pluralista, secesionista, reformista y preservacionista. Cuando hablamos de los insurgentes, cubrimos el espectro desde anarquista hasta pluralista. El elemento actual de los terroristas extranjeros en Irak se puede caracterizar mediante el objetivo anarquista. Los anarquistas no necesariamente corresponden con la descripción tradicional de insurgentes como los discutimos. Aunque en números y alcance son relativamente pequeños, los efectos que logran tienen resonancia en una escala estratégica.

5. Un claro ejemplo del uso limitado de fuerza es el dispositivo explosivo improvisado que se monta en vehículos, o carro bomba suicida. El uso limitado causa sospecha en todas partes de la ciudad. Las fuerzas de la coalición luego tienen que interactuar con la población iraquí desde una postura defensiva, eficazmente creando una división psicológica entre la población y sus protectores.

6. O'Neil, pág. 82.

7. Saddam Hussein dirigió todo el poder eléctrico en Irak hacia la capital. Durante los principios de la Autoridad Provisional de la Coalición (CPA), la igualdad llegó a ser la “mantra” en todas partes de Irak, disminuyendo así las expectativas de electricidad normalmente aceptadas en Bagdad.

8. Manual de Campaña (FM) 3-0 del Ejército de los EE.UU., *Operations*, (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], 2001), pág. 5-33.

9. Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strat-*

egy into Action (Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 1 de septiembre de 1996). La FT implementó la metodología de la tarjeta de puntaje equilibrado de Kaplan y Norton para rastrear y actualizar las estadísticas específicas de múltiples líneas de operación para evaluar analíticamente donde se encontraba la FT en el espectro de criterios del éxito operativo.

10. Las Fuerzas Armadas de Irak se organizan bajo el Ministerio de Defensa; El Servicio Policiaco de Irak bajo el Ministerio del Interior.

11. En febrero de 2005, habían siete batallones iraquíes en operación y una brigada del Ejército iraquí bajo control operativo de la brigada de la FT de los EE.UU. La FT empleó una metodología incremental al combinar un equipo reforzado de asesoría en cada elemento, emplear evaluaciones de listas de tareas esenciales para el cumplimiento de la misión para evaluar el progreso y ejercicios de puesto de comando con una serie de habilidades específicas para lograr la competencia.

12. En enero de 2005, la Guardia Nacional iraquí fue renombrada como Ejército iraquí por el Gobierno Interino de Irak.

13. La FT Bagdad proporcionó los recursos para la encuesta en la ciudad de Bagdad, enero de 2005.

14. La FT se preparó para estas tareas no militares al estudiar la complejidad de la administración de una gran ciudad en la parte sur de los EE.UU. Examinamos cómo una ciudad planea, prepara y ejecuta los servicios que son considerados “un derecho” en lugar de un privilegio. Sobrepusimos estos planes por encima de un modelo completamente funcional de las normas culturales de la población árabe, el estado actual de los servicios y el gobierno en Bagdad, así como las redes, estrategia y acciones de la influencia insurgente y terrorista.

15. La FT también concentró hospitales, escuelas, comunicaciones y redes de reacción para emergencias.

16. *Amanat* es el título del ayuntamiento de Bagdad.

17. La división estableció una línea directa para recibir información de la ciudadanía acerca de las actividades insurgentes en la red celular local permitiendo las denuncias anónimas. La campaña de operaciones de información para apoyar este esfuerzo tuvo un efecto omnipresente para toda la población: siempre estaba allí, presente en el fondo.

18. *Ibid*, Kennedy.

El General de División Peter W. Chiarelli, Ejército de los EE.UU., es el Comandante de la 1ª División de Caballería. Recibió su licenciatura de la Universidad de Seattle, una Maestría de la Universidad de Washington, y otra de la Universidad de Salva Regina; es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC) del Ejército de los EE.UU. y de la Escuela Nacional de Guerra. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU. (CONUS), Alemania, Bélgica e Irak.

El Mayor Patrick R. Michaelis, Ejército de los EE.UU., es el jefe de operaciones del 1er Escuadrón, 7ª Caballería, 1ª División de Caballería. Recibió su licenciatura de la Universidad de Texas A&M, su Maestría de la Escuela de Gobierno Kennedy de la Universidad de Harvard y es egresado de la CGSC del Ejército de los EE.UU. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el CONUS, Alemania, Bosnia e Irak.